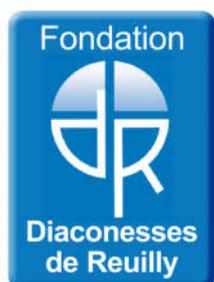


Accompagnons la Vie !



Projet Stratégique 2017 - 2022



Fondation Diaconesses de Reuilly

Projet adopté par le CA le 22/11/16

2017- 2022 :

Une nouvelle phase de développement

Dans un contexte marqué par une complexité grandissante, ce plan stratégique 2017 - 2022 veut donner une lisibilité à moyen terme des orientations de la Fondation Diaconesses de Reully. Il s'inscrit dans la continuité des précédentes orientations (mars 2013) qui, s'appuyant sur les valeurs de la Fondation, exposaient la stratégie de *croissance maîtrisée* voulue par le Conseil d'Administration et mise en œuvre par la Direction Générale.

L'institution a connu une croissance particulièrement rapide ces 10 dernières années. La multiplication des effectifs et du nombre de structures gérées, la diversification des activités, le développement de l'implantation sur plusieurs régions du territoire ont entraîné un changement d'échelle. Il s'est traduit notamment par la création de régions et de pôles et la mise en place d'une nouvelle gouvernance, une mutualisation de certaines fonctions administratives au niveau de ces régions/pôles, et le développement d'instances de réflexion et d'aide à la prise de décision tant dans le domaine de la stratégie que dans ceux de l'éthique ou encore des systèmes d'information.

La Fondation s'engage aujourd'hui dans une nouvelle phase de son développement qui doit lui permettre de poursuivre ses engagements en s'inscrivant dans un environnement mouvant et exigeant :

lois de novembre 2014 et août 2015 sur la nouvelle organisation territoriale, de décembre 2015 sur l'adaptation de la société au vieillissement, de janvier 2016 sur la modernisation du système de santé... La période 2017-2022 conduira la Fondation à poursuivre des réformes de son organisation et de son fonctionnement, notamment en vue :

- d'**améliorer son insertion et sa visibilité** dans la nouvelle organisation régionale des instances sanitaires, médico-sociales et sociales en France.
- d'**intégrer** les établissements dont elle assume déjà la gestion, et qui en ont fait ou en feront la demande.
- de **poursuivre la recherche et la mise en œuvre de collaborations**, en particulier avec les institutions qui partagent ses valeurs.

Ce développement sera principalement recherché sur 4 axes :

**CONSOLIDATION
QUALITÉ
CRÉATIVITÉ
COMMUNICATION**



Consolidation

La Fondation est une entité qui regroupe – ou est en train de regrouper – différentes unités. C'est la **consolidation de toutes ces unités à un niveau institutionnel** qui donne de la souplesse et, par là même, assure la pérennité de chacun, y compris sur le plan financier.

Une vision consolidée – y compris financière – des établissements que la Fondation réunit offre la possibilité de leur donner des moyens supplémentaires en fonction de leurs besoins pour mieux réaliser leur mission. En écho au développement de la logique des CPOM et des EPRD par les autorités de tarification, il est essentiel qu'elle soit diffusée et entretenue auprès des directeurs.

Culture commune

L'histoire de la Fondation a forgé ses valeurs, intemporelles et susceptibles de parler à tous, **notamment à tous les professionnels. C'est ce partage de valeurs fortes qui permet l'émergence d'une culture commune et donne un sens aux actions de toutes et tous les salariés et bénévoles de la Fondation.**

Dans un contexte de croissance rapide, le défi de la Fondation est de rassembler les professionnels, qu'ils soient dans l'institution depuis de nombreuses années ou qu'ils la découvrent, autour d'un socle fédérateur afin de consolider une "culture commune" et, à travers elle, la constitution d'une entité solidaire plutôt que la somme de petites institutions.

Pour cela, elle doit mettre en avant des **approches transversales** favorisant la mise en place d'outils de gestion en cohérence avec les valeurs, dans une double démarche de transmission et d'accompagnement.

Au cours de ces quinze dernières années, **la Communauté a accompagné le développement de la Fondation** en participant au renforcement d'une réflexion sur les valeurs essentielles de l'institution.

En particulier, le service d'aumônerie s'est développé et structuré en intégrant la nouvelle gouvernance régionale.

De même la Fondation a été très en avance en créant un service du développement éthique qui a initié des groupes de réflexion éthiques dans les régions et/ou les établissements.

Croissance maîtrisée

Cette phase de maturité de la Fondation est compatible avec la poursuite d'une croissance maîtrisée. Cependant, **il apparaît plus approprié pour la Fondation de s'orienter désormais vers des partenariats avec des associations de taille moyenne plutôt que vers de petites structures.** Les institutions pluri-établissements ont en effet pour caractéristique de disposer d'une organisation déjà relativement bien structurée. Ce type d'intégration présente l'avantage de se faire de manière plus progressive et de permettre ainsi une montée en charge et une préparation plus en douceur.

Qualité

Compétences

La prise en charge "humaine" reste notre cœur de métier et le maintien de sa qualité est indispensable pour mener à bien nos missions. La Fondation continuera à promouvoir une politique de formation ambitieuse et une politique de promotion interne dynamique.

L'actualisation des connaissances et la montée en compétence constituent, avec **la formation aux valeurs de la Fondation**, une priorité pour accompagner au mieux les personnes accueillies au sein des établissements.

Le renforcement **des partages de compétence** dans les régions et pôles et entre eux contribuera à répondre au défi de l'amélioration de la qualité des services dans le cadre des dépenses autorisées.

Confiance

Ce souci de la qualité de l'accueil et du soin des personnes doit être équilibré aujourd'hui par celui de l'accompagnement du personnel, la prise en compte **du besoin de "bien-être" au travail, de santé et sécurité de chacun**. La confiance des salariés doit être entretenue en les associant à la mise en œuvre des évolutions des établissements et du contexte réglementaire, en poursuivant un dialogue social constructif.

En communiquant ses directives, le management de la Fondation s'attachera à leur donner du sens, afin de favoriser l'investissement de tous dans la réussite d'un projet collectif dont chacune et chacun doit être fier en se l'appropriant. L'entretien de la confiance doit ainsi marquer l'exercice de la gouvernance dans la Fondation.

De plus, les relations avec les partenaires, les autorités de tutelle et les financeurs doivent aussi rester de qualité, ce qui implique clarté quant aux objectifs et transparence quant à la gestion.

Bénévolat

Enfin, parce que les forces vives de la Fondation ne se limitent pas à ses professionnels et qu'elles reposent également sur l'engagement **de nombreux bénévoles**, ceux-ci doivent pouvoir bénéficier d'un soutien pour assurer au mieux leur accompagnement.

Créativité

Evolutions

La Fondation est née de la volonté de soutenir et protéger les personnes vulnérables, en proposant notamment des solutions concrètes à leurs besoins restés parfois sans réponse. Les services qu'elle a créés ou fédérés en ce sens ont pu se développer grâce au soutien de financements publics. Cependant, la conjoncture économique et sociale entraîne depuis quelques années **une évolution de ces financements vers un soutien aux personnes plutôt qu'aux institutions**, ce qui incite à réfléchir à **l'évolution des réponses actuelles vers des services à la personne** (personnes âgées, personnes handicapées psychiques vieillissantes,...), et **des engagements à caractère plus social** (réfugiés,...) :

- Une alternative à la création d'institutions médico-sociales consiste à promouvoir **des activités qui dépendent du "droit commun"** : résidences en partage, béguinages, maisons intergénérationnelles...

- Mais, face à **la fragilité de la viabilité économique** de ces prises en charge à caractère plus social, il sera important d'être vigilants quant à la proportion de ce type de projets au sein de nos activités, tout en conservant notre force d'innovation, de solidarité, et notre parole propre.

Innovation

De plus, attentive aux publics qu'elle accompagne, la Fondation peut identifier des besoins émergents et **proposer des solutions innovantes**, afin d'offrir de meilleurs services à tous les publics.

Il semble particulièrement important aujourd'hui :

- de relever les défis de la **transition épidémiologique** et d'investir les deux champs des **maladies chroniques et la précarité**.

- de s'investir dans les **avancées technologiques** qui s'appliquent à nos secteurs : prise en charge en ambulatoire, suivi médical et aide aux aidants à distance, domotique, habitat adapté, télémédecine...

- de s'inscrire dans la **perspective du développement durable**, sur le plan écologique mais aussi social (éthique des affaires, justice sociale...), et économique (fonctionnements moins coûteux, incitation à la créativité...).

La contrainte financière ne doit pas être un frein à l'innovation : il est possible d'être créatif à moyens constants et cela peut même permettre de réaliser des économies à terme. A ce titre, les différentes innovations devraient être évaluées de façon rigoureuse (audit, recherche appliquée en collaboration avec des équipes de recherche...), et les publications ou les monographies relatives aux expériences réussies devraient être développées.

La Fondation disposera de sa trésorerie et de ses fonds propres pour assumer le démarrage de ses projets.

Communication

Cette nouvelle phase de développement de la Fondation devra être accompagnée d'un effort de communication :

- Communication interne pour développer sa nécessaire consolidation, sa culture commune, et le partage des compétences.
- Communication externe pour être à l'écoute des attentes et besoins, comme pour faire connaître ses savoir-faire, ses expériences et ses évolutions, obtenir des soutiens, s'insérer dans des réseaux, travailler avec ses partenaires¹.

Ceci appelle **la structuration de la Communication**. Des jalons sont déjà posés pour favoriser les conditions d'accueil et de prises en charge des patients/usagers mais également pour améliorer la communication interne. La Fondation est ainsi inscrite dans le partage et le décloisonnement de l'information, que ce soit avec les personnes accueillies ou les professionnels, notamment grâce à une généralisation des technologies de l'information. Du fait des progrès constants dans ce domaine, il est essentiel de poursuivre ce processus, au-delà des obligations réglementaires :

- La mise en place d'**un intranet** au sein de l'institution et l'actualisation du **site internet** constitueront des avancées conséquentes qui ancreront la Fondation dans l'acculturation de cette évolution.

- La Fondation devra **renforcer sa communication institutionnelle** en s'attachant auparavant à en préciser les axes prioritaires. Par exemple, à l'heure des restrictions budgétaires, la levée de fonds grâce à la communication peut être un soutien pour certains projets, comme pour les migrants, mais jusqu'à quel point ? Ou, lors des débats d'actualité relatifs à nos activités comme celui sur la fin de vie, alors que nous pouvons être sollicités pour faire connaître notre positionnement, est-ce notre rôle de faire du lobbying ? Ou encore, quel équilibre entre la communication sur notre identité propre (la marque) et celle de nos projets ?...

¹ Notamment la Fédération de l'Entraide Protestante, le Groupe Hospitalier Diaconesses Croix Saint Simon, les Etablissements des Diaconesses de Strasbourg, la Fondation John-Bost, et d'autres... et les groupements institutionnels comme la FEHAP ou l'UNIOPSS...

Présence de la Communauté

La Communauté des Diaconesses demeure une référence au cœur de l'institution et une marque de son visage public. Ce lien avec la Communauté devra être maintenu dans les évolutions à venir :

- En élargissant le dialogue mené au sein des Groupes de Recherche.
- En ménageant des occasions de visite et de présence des Sœurs dans les établissements.
- En favorisant la création de liens entre les principaux cadres directeurs et la Communauté, notamment en proposant des séjours dans la Communauté aux nouveaux responsables.

Conclusion

Loin de clore les débats, ce plan stratégique veut les alimenter et les organiser : de même que l'éthique de situation et l'éthique de conviction s'entrecroisent et se nourrissent l'une de l'autre, la traduction d'orientations stratégiques dans les politiques et l'action doit concilier **adaptabilité et pérennité.**

La Fondation dispose de valeurs de service fondatrices résumées par sa devise "**Accompagnons la vie**", et d'une expérience économique et juridique robuste ; il ne s'agit pas d'imposer ces valeurs, mais d'en être témoin et de les vivre dans un dialogue attentif avec les acteurs de la Fondation et ses partenaires, face aux défis des besoins actuels, et au service du plus grand nombre.

Accompagnons la Vie !